

## Estrategia de internacionalización en la industria artesanal: el caso Galapa-Colombia<sup>†</sup>

### Internationalization strategy in the handicraft industry: the Galapa-Colombia case

**Jorge Isaac Lechuga-Cardozo\*#**

Universidad Autónoma de Nuevo León

jorge.lechugacrd@uanl.edu.mx

**Oswaldo Leyva-Cordero#**

Universidad Autónoma de Nuevo León

oswaldo.leyva@uanl.mx

**Aleida Núñez-García#**

Universidad Autónoma de Nuevo León

aleida.nunezgr@uanl.edu.mx

\* Autor Corresponsal

# Universidad Autónoma de Nuevo León,  
Facultad de Ciencias Políticas y  
Relaciones Internacionales,  
Colonia Residencial Las Torres,  
Monterrey, Nuevo León, MÉXICO.

#### RESUMEN

El objetivo de este artículo es mostrar evidencia de las estrategias de internacionalización de la industria artesanal en Galapa, Colombia. Mediante un estudio cuantitativo-descriptivo, no experimental, transeccional y de campo, se desarrolló un instrumento metodológico aplicado a una muestra de microempresas del sector de artesanías del municipio de Galapa. Dicho cuestionario presenta seis ítems para la variable "condiciones de la compañía", 19 para la variable "condiciones del producto", 24 para "condiciones de exportación", y nueve para "promoción comercial". Los resultados revelan el predominio de talleres sin identificación de la posición arancelaria de sus productos, un desconocimiento de la oferta exportable, la no selección de países objetivos y realización de estudios de mercado objetivo; por lo que desconocen requisitos comerciales, no tienen claridad de los mecanismos de pago, no conocen el régimen cambiario colombiano y no cuentan con personal formado en segunda lengua. No existe participación en ferias comerciales o se han realizado envíos de muestras sin valor y exportaciones directas. Se sugiere, a manera de conclusión, la generación de sinergias interempresariales y el desarrollo asociativo de capacidades para la óptima negociación y exportación de sus productos, en los mercados internacionales.

#### INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 14 de Julio 2019

Aceptado: 16 de Diciembre 2019

#### Palabras Claves:

Exportación  
Industria artesanal  
Internacionalización  
Marketing internacional  
Talleres artesanales

## ABSTRACT

The objective of this article is to show the internationalization strategies of the artisan industry in Galapa (Colombia). Through a quantitative-descriptive, non-experimental, cross-sectional field study, a questionnaire was applied in a number handicraft micro-enterprises of Galapa City. The questionnaire included 6 questions about company conditions; 19 about product conditions; 24 about export conditions; and 9 about commercial promotion. Results revealed that most businesses did not have information about tariff position and their exportable offer. They did not also make any selection of target countries and there were no studies on target markets. Handicraft businesses did not also access information on payment mechanisms and Colombian exchange rates regime. The fact that companies did not have bilingual staff prevented them from participating on international trade fairs or send free-samples to potential customers. Handicraft micro-enterprises of Galapa should work synergistically and develop associative skills for improving the marketing and export conditions of their products.

## ARTICLE INFO

Received: 14 July 2019

Accepted: 16 December 2019

### Keywords:

Export  
Craft industry  
Internationalization  
International marketing  
Artisan workshops

## INTRODUCCIÓN

En Colombia, la calidad y competitividad de las exportaciones representa un importante desafío para el país (Hausman, Klinger y Wagner 2008). El artículo tiene como objetivo principal, identificar las estrategias de internacionalización de la industria artesanal del municipio de Galapa, como una de sus principales vocaciones económicas, analizando sus potencialidades, su posición estratégica y ventajas comparativas, para impulsar la cultura exportadora de dicha industria en la región.

Con la apertura económica y, por consiguiente, la internacionalización de la economía colombiana, entre la década de los ochenta y noventa, se establece un cambio de modelo económico, de uno proteccionista a uno de libre mercado. Como señala Martínez (2007), aunque Colombia participe del comercio internacional desde los años 80, el enfoque ha estado direccionado hacia productos tradicionales como materias primas, poco industrializados. A partir de la apertura económica, se importa gran cantidad de tecnología; sin embargo, hasta el día de hoy las exportaciones no tienden a promover la producción de bienes de mayor complejidad y sofisticación, que les permitan el ingreso a mercados con mayores exigencias de innovación.

El presente artículo busca identificar y diagnosticar cómo la industria artesanal del municipio de Galapa, Colombia, se encuentra direccionando las actividades de internacionalización. Se busca mediante aportes teóricos, facilitar la explicación del comportamiento

exportador en la zona e identificar los obstáculos existentes para su óptimo desarrollo, como la falta de conocimiento por parte de los talleres artesanales en cuanto a su ingreso a mercados externos y la falta de experticia operativa en materia de comercio exterior, generando gran desconcierto sobre los resultados, de modo que el riesgo asociado a este tipo de decisión, es muy alto. En este sentido, se plantea como pregunta problema: ¿Cuáles son los factores que inciden en la estrategia de internacionalización de la industria artesanal de Galapa, Colombia?

De este modo, el objetivo del artículo es identificar las estrategias de internacionalización de la industria artesanal en Galapa, Colombia. Para lo anterior, se realiza un estudio uni-variado, en el que se identifican como variables; las condiciones de la compañía, las condiciones del producto, las condiciones de exportación, promoción comercial y experiencia exportadora del taller artesanal, a partir de una investigación de enfoque cuantitativo, utilizando la técnica de la encuesta. Se realiza un diseño no experimental, de corte trasversal o seccional, y a un nivel descriptivo en el espacio geográfico de Galapa, Colombia. En cuanto a la estructura del trabajo, se presenta de la siguiente manera: en primer lugar, se muestra la revisión de la literatura, a través de los principales autores que soportan la estrategia de internacionalización de la industria artesanal, seguidamente se expone la metodología utilizada en la investigación y los objetivos, posteriormente se realiza un análisis de resultados, para finalizar con la discusión y conclusiones, a la luz de los resultados obtenidos.

## REVISIÓN DE LITERATURA

### *Estrategia de internacionalización en la empresa en Colombia*

Villarreal (2005), asocia el fenómeno de la globalización a una profunda reflexión acerca de la realidad empresarial actual y sus componentes, sobre las empresas y sus estrategias, “teniendo en cuenta que los mercados, los sectores de actividad, los clientes, los proveedores y las administraciones también han cambiado” (p. 56). Todo esto posibilita múltiples estrategias corporativas particulares a cada empresa, generando un alto grado de heterogeneidad en las empresas internacionales (Villarreal, 2005, p. 57), siendo una de las estrategias más destacables la internacionalización, entendida como la decisión de introducirse en mercados geográficamente distantes de su localización, cuyo resultado es el crecimiento y desarrollo organizacional.

Villarreal (2005), define la internacionalización de la empresa como “una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo” (p.58).

Por otro lado, Rialph (1999), resalta las bondades de la internacionalización de la empresa como sigue:

*La internacionalización de la empresa se fundamenta en dos axiomas básicos: «en primer lugar, esta localiza sus actividades allí donde los costes son menores —ventajas de localización—; en segundo lugar, la empresa crece expandiendo sus mercados hasta el punto en que los beneficios de dicha internalización compensen sus costes —ventajas de internalización— (p. 119)*

### *Estrategia de exportación en la empresa en Colombia*

Zapata y Rodríguez (2011), definen la estrategia de exportación como la forma más corriente de comercio internacional de productos básicos, materias primas, productos alimenticios y de algunos servicios y productos manufacturados, o como lo plantea Lamb y cols. (2006), que es la “venta de bienes de pro-

ducción nacional a compradores que están en otro país” (p.15), Lechuga (2018), considera de suma importancia la generación de estrategias competitivas que apunten a identificar oportunidades de negocio viables.

Asimismo, Aulakh, Kotabe y Teengen (2000), definen la estrategia exportadora a partir del alcance geográfico o diversificación de las exportaciones, a partir de tres elementos: 1. las estrategias competitivas, 2. El grado de adaptación o estandarización de las actividades de marketing en los mercados exteriores y 3. La estrategia de expansión, esto es, el grado de diversificación o alcance geográfico de las exportaciones (p. 43).

En contraste, Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2004), asocian el éxito de la estrategia a largo plazo, a la competitividad relativa en costos de la base de producción en el país de origen. Una estrategia de exportación tiene éxito mientras las ventajas de exportación sean mayores que sus desventajas (p. 211).

En este sentido, expresa Martín (2004), la elección de la estrategia de exportación depende tanto de factores internos de la empresa: el tamaño, la experiencia internacional o la pertenencia de la empresa a grupo empresarial; como también de factores del sector industrial, como el grado de concentración o la existencia de clientes internacionales en la industria; y de factores relacionados con el país de destino, como el tamaño del mercado o el riesgo (p. 33).

De esta manera, la estrategia de expansión en la que se centra este estudio, es definida por Fernández, Peña y Hernández (2008), como el “número de mercados exteriores a los que se dirige una empresa exportadora y que constituye una decisión estratégica, que puede tener implicaciones importantes para el resultado global de su actividad exportadora” (p. 43), agregando que para Rodríguez, Meñaca, Cazallo, Lechuga, Bascón y Meñaca (2018), son los gobiernos quienes disponen las políticas y las estrategias de internacionalización.

De modo que Aulakh y cols. (2000), aseguran que el número de mercados que una empresa exportadora atiende, es una decisión estratégica que puede tener implicaciones importantes para el éxito exportador en su conjunto. Por otro lado, Piercy (Citado por Flor y Oltra, 2010), afirma que la elección de la cantidad de destinos de exportación en los que la empresa debe hacer presencia, depende de la cobertura de países que desea atender, ello supondrá concentración o

dispersión de los esfuerzos económicos y humanos que la empresa deberá a ejecutar (Flor y Oltra, 2010).

Agregan Flor y Oltra (2010), que las compañías apropiaron una estrategia de expansión de mercados si optan por tener presencia en una amplia cantidad de países. Esta estrategia posee ventajas relacionadas a menor dependencia, con relación a la concentración en un solo mercado. Estudios como los de Cooper (Citado por Flor y Oltra 2010), concuerdan que existe una relación positiva entre la diversificación de mercado y el desempeño exportador de la empresa. No obstante, otras investigaciones como la de Reid (Citado por Flor y Oltra 2010), presentan resultados favorables a favor de la concentración de mercado, así como Madsen (Citado por Flor y Oltra 2010), asegura que las empresas deben explotar los mercados que ya atienden, en vez de dispersar sus esfuerzos en un amplio número de países (Flor y Oltra, 2010).

## MATERIALES Y MÉTODOS

### *Diseño*

El artículo se elabora desde un enfoque y metodología cuantitativa, alcanzando un nivel descriptivo y diseño no experimental, transeccional y de campo. Las variables trabajadas, condiciones de la compañía, condiciones del producto, condiciones de exportación y promoción comercial; se analizaron a través de los di-

rectivos de talleres artesanales en Galapa, Colombia.

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo. Se hace uso del procesamiento de los datos para evaluar la hipótesis, con base en la medición numérica y posterior análisis estadístico, para establecer pautas de comportamiento y comprobar teorías, alcanzando un diseño no experimental “que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para después analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 149).

El alcance establecido es el descriptivo, mediante el cual se “indaga la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, [...] son estudios puramente descriptivos” (Hernández y cols., 2010, p. 152).

### *Participantes*

La población de referencia considerada se compone de seis microempresas de la industria de artesanías del municipio de Galapa. El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia, en este sentido, la muestra se selecciona de acuerdo con la disposición de atención al cuestionario en el campo (Tabla 1). La selección de los encuestados se realiza sobre la base de las siguientes características: orientación exportadora, ubicación geográfica en Galapa, Colombia, y actividad económica de elaboración de artesanías.

**Tabla 1.** Datos para cálculo de la muestra

Tamaño de la muestra	6
$N$ (Población)	6
$Z$	2
$P$	0.5
$Q$	0.5
Margen de error	4.5

Fuente: elaboración propia (2017).

### *Instrumentos*

Para la recolección de la información que se desea recabar de los talleres artesanales, fue necesario identificar y definir las siguientes técnicas:

- Cuestionario Estructurado: Es el instrumento más utilizado para recolectar los datos, “consiste en un

conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández y cols., 2010, p. 217).

El cuestionario está estructurado con datos generales del entrevistado para la identificación de la encuesta, considerando dimensiones como: condiciones de la compañía, condiciones del producto, condiciones de

exportación y herramientas de promoción comercial. Cuenta con 65 ítems de preguntas cerradas de selección múltiple, con única respuesta. Se destaca que el cuestionario fue tomado del autodiagnóstico del proceso de internacionalización de Procolombia<sup>1</sup>.

-Anotaciones de la Observación Directa no participante con realización de registro escrito, que se entiende como “descripciones de lo que estamos viendo, escuchando, olfateando y palpando del contexto y de los casos o participantes observados. Regularmente van ordenadas de manera cronológica y nos permitirán contar con una narración de los hechos ocurridos” (Hernández y cols., 2010, p. 377).

### Procedimiento

Para entender el problema se realiza una recopilación de fuentes secundarias, principalmente de bases de datos, textos y artículos especializados en marketing internacional. Seguidamente, se construye el artículo, a continuación, se levanta la información primaria a través del uso de la técnica encuesta y el instrumento cuestionario estructurado, que sirve para la recolección de dicha información. Recolectada la información primaria, se tabuló la información a través de software especializado y los resultados se encuentran expresados en la Tabla 2. Finalmente, se realizaron las recomendaciones y conclusiones, a partir de los objetivos trazados (Rivas y Velázquez, 2019, p.45).

**Tabla 2.** Matriz de resultados

Variable	Dimensión	Indicador	
		Sí	No
Condiciones de la compañía	¿Cuenta con los recursos para asumir las inversiones que requiere el proceso de exportación?		100%
	¿Conoce las características y comportamiento del sector al cual pertenece el producto a exportar?	25%	75%
Condiciones del producto	¿Ha iniciado el proceso de internacionalización?		100%
	¿Su empresa tiene clientes a nivel internacional?	25%	75%
	¿Conoce la oferta exportable en términos de volumen para cada uno de los productos seleccionados?	25%	75%
	¿Identifica la posición arancelaria de su(s) producto(s)?		100%
	¿Identifica y conoce de dónde procede la Competencia-Extranjera?		100%
	¿Conoce el perfil socio-económico y la cultura de negocios del país seleccionado?	25%	75%
Condiciones de exportación	¿Tiene claridad en los requisitos legales y de aduana para sus productos en el país seleccionado?	25%	75%
	¿Tiene claridad sobre los mecanismos de pago?	25%	75%
	¿Ha establecido su pedido mínimo de exportación?		100%
	¿Ha elaborado la Matriz de Costos de Exportación?		100%
Herramientas comerciales	¿Cuenta con un equipo cualificado y dedicado al proceso de internacionalización?		100%
	¿Ha realizado envíos de muestras sin valor comercial?	50%	50%

Fuente: elaboración propia, a partir de los resultados de las encuestas, 2019.

1. Es una agencia gubernamental de la rama ejecutiva del Gobierno de Colombia, a cargo de promover las exportaciones colombianas, el turismo internacional y la inversión extranjera a Colombia para dotar a las empresas nacionales con apoyo y asesoramiento para sus actividades de comercio internacional.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las variables analizadas fueron: condiciones de la compañía, condiciones del producto, condiciones de exportación y promoción comercial.

### *Condiciones de la compañía*

Las microempresas consideran oportuno iniciar los procesos de internacionalización, con la esperanza de crecimiento y consolidación como empresa. El tamaño empresarial es una variable que condiciona la ejecución o no, de los procesos de internacionalización empresarial.

### *Condiciones del producto*

Los artesanos conocen el producto objeto de internacionalización (características, capacidad de producción, costos, aranceles, etc.); sin embargo, desconocen el mercado internacional, específicamente los potenciales países destino del proceso de internacionalización.

### *Condiciones de la exportación*

Existe desconocimiento por parte de los talleres artesanales encuestados de los requisitos legales, financieros, comerciales, técnicos (por ejemplo, de empaque y embalaje), logísticos, de transporte y de aduana, según los encuestados.

### *Promoción comercial*

No existen departamentos, dependencias o unidades específicas encargadas de los procesos de internacionalización empresarial, por lo tanto, no existe un grado de especialización en esta área a nivel técnico ni humano.

En resumen, se puede afirmar que, hasta el momento, en los procesos de internacionalización de los talleres artesanales se ha destacado el conocimiento del producto y no de los mercados, generando por parte de las empresas, un riesgo económico innecesario que se puede evitar.

Oliveros, Waked, Peña y Lechuga (2017), afirman que la pequeña empresa inserta en un mundo de grandes oferentes, en su mayoría empresas multinacionales, se ve obligada a cambiar sus prácticas de manejo gerencial y comercial; no puede improvisar o quedarse en la informalidad de la gestión, debe incorporar técnicas de administración de la función comercial, como lo es el plan de mercadeo (p. 84).

En este sentido, postulan Lechuga y Muñoz (2016):

El Gobierno Nacional ha realizado un esfuerzo significativo para fomentar el desarrollo de las PYMES en temas como la financiación, el mercadeo, la tecnología, la calidad, etc., promoviendo la competitividad en los mercados internacionales de estas empresas. Por citar iniciativas como la creación de la Ley Mipyme, el programa Expopyme y los distintos programas que a través del Ministerio de Comercio Exterior y Procolombia, se han venido desarrollando (p. 51).

Por lo tanto, se hace necesario o al menos recomendable, la aprobación de un plan de medidas de apoyo para la internacionalización de los artesanos de Galapa, elaborar una guía con los pasos a seguir por estos artesanos en los procesos de internacionalización empresarial. Esta guía debe ser didáctica, a la vez que concreta y concisa, de manera que resulte útil para el empresario de estas microempresas y construir un documento sectorial que exponga las ventajas derivadas de los Tratados de Libre Comercio (TLC) firmados por Colombia.

## CONCLUSIONES

En los apartados anteriores, se ha podido comprender cuál es el estado actual de las estrategias de internacionalización seguidas por las microempresas de la industria artesanal de Galapa, Colombia. En definitiva, sobre la base de los resultados obtenidos con la realización de las encuestas, se pueden enumerar algunas conclusiones generales:

Todo proceso de internacionalización se genera gracias a la evaluación del mercado y sus múltiples actores, importadores y exportadores, de los diferentes sectores económicos. Se requiere fortalecer el conocimiento y estudio de los diferentes mercados internacionales, centrándose en el mercado, adaptando el producto a las necesidades del mercado y no al contrario. En este sentido se muestra cómo el artesano conoce su producto a exportar; pero no conoce las características específicas del mercado donde comercializar su producto.

En lo que respecta a las características de los Talleres Artesanales, y concretamente el tamaño empresarial, se demuestra en este trabajo la relación directa entre esta variable y la capacidad de internacionalización por parte de los talleres, es decir, a mayor tamaño mayor capacidad. Por lo anterior, se recomienda fortalecer el cooperativismo, a través de la creación de clúster, de manera que los talleres puedan insertarse



de forma exitosa en los mercados internacionales.

Asimismo, es preciso por parte de las administraciones públicas o asociaciones empresariales, la creación de estudios de mercado sectoriales a nivel internacional, como ya existe en otros países del mundo, de modo que sirvan de apoyo a la decisión de internacionalización en estos Talleres Artesanales, que no disponen de áreas o departamentos específicos dentro de las mismas, que realicen las tareas relativas al proceso de internacionalización.

Siendo consciente de ello, se considera oportuno dar continuidad a este estudio, planteando como futuras líneas de trabajo el desarrollo de una investigación empírica sobre las estrategias de marketing internacional, que incluya bilingüismo en talleres artesanales en Galapa. Esta oportunidad brinda la participación de los talleres artesanales en ferias comerciales, conocimiento del régimen arancelario y cambiario colombiano de los talleres artesanales, conocimiento de los talleres artesanales en requerimientos legales de exportación, y medios de pago internacionales, a los que tienen acceso los talleres artesanales colombianos, para facilitar datos cuantitativos y estadísticamente relevantes.

## AGRADECIMIENTOS

Especial agradecimiento a la estudiante Katherine Romero, alumna del programa de Comercio Exterior de la Institución Universitaria ITSA, por su colaboración en el trabajo de campo y a los empresarios de la industria artesanal de Galapa (Colombia) por facilitar la información.

## REFERENCIAS

Aulakh, P. S.; Kotabe, M. y Teegen, H. (2000). Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy Of Management Journal*, 43(3), 342-361.

Fernández, M.; Peña, I. y Hernández, F. (2008). Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 39-64.

Flor, M. y Oltra, M. (2010). La estrategia exportadora de la empresa y su relación con el resultado internacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(1), 15-29.

Hausmann, R., Klinger, B. y Wagner, R. (2008). Doing Growth Diagnostics in Practice: A 'Mindbook'. Recuperado de: <http://www.tinyurl.com/y5nco423>

Hernández, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill, p. 377.

Lechuga, J. y Muñoz, E. (2016). Analizar los productos y servicios bancarios más utilizados por las pymes exportadoras en la ciudad de Barranquilla. *Revista de Investigación Administración Contemporánea*, 8(27), 26 – 35.

Martín, J. (2004). Formas de entrada en los mercados exteriores. Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española, 2823, 33-48.

Martínez, P. (2007). Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes. Un estudio de caso. *Pensamiento & Gestión*, 23, 1-57.

Oliveros, O., Waked, D., Peña, C. y Lechuga, J. (2017). Diagnóstico Sobre la Planeación del Mercadeo en las Pymes de Boyacá. *Revista Desarrollo Gerencial*, 9(2), 68– 87.

Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Cambio Tecnológico y Competitividad*, 781, 117-128.

Rivas, C. y Velázquez, L. (2019). Rankings Universitarios: Calidad de las instituciones de educación superior nicaragüenses. *Revista Ciencia Jurídica y Política*, 7(4), 34 – 48.

Rodríguez, J., Meñaca, I., Cazallo, A., Lechuga, J., Bascón, M. y Meñaca, S. (2018). Hermanamiento entre Barranquilla (Colombia) y Bilbao (España) como instrumento de cooperación internacional descentralizado. *Revista Espacios*, 39(22), 26 – 40.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2004). Administración estratégica: teorías y casos. (13 Ed.). México: McGraw-Hill.

Villarreal, L. O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.

Zapata, A. y Rodríguez, A. (2011). Estrategias de Internacionalización, de Negocios por Internet y del Océano Azul. En A. Zapata (Ed), *Direccionamiento Estratégico*, (pp. 1 - 37), Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.